

TANTANGAN PERUSAHAAN DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL

Ninuk Mulyani*

Abstract

Indonesian companies are at present encountering great challenges in this global competition, because most of them still focus on their domestic market and are not aware of global competitors who are able to produce goods with better quality and lower price. Moreover the implementation of AFTA starting January 1, 2002 has made Indonesian and other ASEAN products enter ASEAN market more easily. For this reason, Indonesian companies should do their best to improve the quality of their products and to create competitive advantages to compete with the products from other countries.

Key words: challenges, global competition, competitive advantage.

Pendahuluan

Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama di bidang transportasi dan komunikasi, telah "mempersempit jarak" antara suatu negara dengan negara lainnya. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan bisnis terasa semakin kompleks. Kondisi inilah yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk mempersiapkan diri dalam memasuki pasar global. Produk-produk yang semula diproduksi dan dikembangkan di suatu negara, seperti dompet dengan merek Gucci, pakaian dengan merek Pierre Cardin, mobil merek BMW, ayam goreng Kentucky dan masih banyak lainnya mendapat sambutan yang hangat di negara-negara lain termasuk di negara Indonesia ini.

Dalam pasar global, barang-barang dari suatu negara dapat masuk dengan lebih bebas ke negara-negara lain dan sebaliknya barang-barang dari negara lain dapat masuk dengan bebas ke suatu negara tertentu. Mobilitas modal dan barang-barang produksi tidak dapat lagi dihalangi oleh batas negara melalui hambatan dalam bidang perdagangan. Perlindungan yang biasa dilakukan dengan mengenakan bea masuk yang tinggi, perlahan tapi pasti akan segera dihapuskan. Aktivitas produsen tidak lagi terbatas pada suatu negara saja, tetapi semua produsen di seluruh dunia mempunyai potensi yang sama untuk masuk dalam pasar global dan melakukan persaingan.

Bagi banyak perusahaan, memasuki pasar global untuk menjamin kelangsungan hidup merupakan motif paling utama dibanding dengan daya tarik kesempatan di luar negeri; oleh karena itu pemasaran global amatlah penting, bukan hanya untuk merealisasi potensi sukses sepenuhnya dari suatu bisnis, akan tetapi lebih kritis lagi adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup suatu bisnis. Sebuah perusahaan yang gagal memasuki pasar global, berarti dalam bahaya akan kegagalan bisnisnya. Kegagalan ini bukan hanya untuk bisnis secara internasional, tetapi juga bisnis domestiknya, terutama dalam menghadapi para pesaing yang dapat menghasilkan barang dengan biaya yang lebih rendah, yang mempunyai pengalaman lebih banyak dan dapat menghasilkan barang dengan

* Staf pengajar tetap FE Unika Widya Mandala Surabaya

mutu yang lebih baik dan dengan variasi yang semakin banyak sesuai selera konsumen, singkatnya mempunyai nilai lebih bagi konsumen.

Keegan (1995), pemasaran global dapat didefinisikan sebagai proses memfokuskan sumber daya - baik sumber daya manusia, maupun sumber daya dalam bentuk uang dan aset fisik - dan tujuan suatu organisasi untuk memperoleh peluang dan menghadapi ancaman dalam pasar global. Kenyataan yang ada di Indonesia, sebagian besar perusahaan masih memfokuskan sumber daya dan tujuan organisasi pada pasar domestik, bukan pasar global. Hermawan Kartajaya (dalam Keegan, 1996), kondisi ini disebabkan karena tiga alasan, yaitu: (1) pasar Indonesia cukup besar, sehingga perusahaan menjadi "malas" mencari kesempatan di luar negeri, mereka masih terlalu sibuk melayani konsumen domestiknya; (2) banyak perusahaan nasional di Indonesia ini yang menjadi besar karena perlindungan, bukan karena menggunakan strategi pemasaran yang unggul. Belum ada kebiasaan untuk melihat perilaku konsumen secara teliti. Padahal untuk melakukan perdagangan di pasar global, harus meneropong perilaku konsumen dari pasar global itu sendiri; dan (3) pada saat ini perusahaan-perusahaan di Indonesia sedang "sibuk" mempertahankan diri dari serangan perusahaan global, bahkan transnasional yang sedang menyerbu pasar Indonesia yang mulai terbuka.

Agar mampu menghadapi serangan pasar global, maka semua pihak harus turut berperan, baik dari pihak swasta maupun Pemerintah. Tanpa adanya peran dari berbagai pihak, maka mustahil perusahaan-perusahaan di Indonesia mampu untuk bangkit dalam menghadapi ancaman perusahaan-perusahaan asing. Selama ini peran Pemerintah dalam perkembangan sektor industri di Indonesia sangatlah besar. Hal ini nampak dari proses industrialisasi yang terjadi di Indonesia, di mana sebelumnya Indonesia dikenal sebagai negara agraris. Tulisan berikut ini akan dimulai dengan industrialisasi di Indonesia, memasuki era globalisasi, tantangan yang dihadapi dalam persaingan global dan usaha yang harus dilakukan untuk menghadapi persaingan global. Penulis berharap dari topik yang dibahas dalam tulisan ini akan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana asal mula industrialisasi dikembangkan di Indonesia hingga memasuki era globalisasi, tantangan apa saja yang dihadapi dalam persaingan global, serta usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk menghadapi persaingan tersebut.

Industrialisasi di Indonesia

Repelita di Indonesia yang dimulai pada tahun 1969, berupaya untuk membawa negara Indonesia ini menuju pada ekonomi industri. Pemerintah menetapkan serangkaian reformasi ekonomi yang mendorong perkembangan sektor agrikultur ke arah sektor manufaktur. Prioritas utama diberikan kepada pengembangan sektor swasta, dan insentif diberikan untuk menarik penanaman modal asing. Kemudahan untuk mendirikan pabrik-pabrik diberikan, antara lain dengan penyediaan lahan-lahan untuk dijadikan area industri, walaupun kadangkala harus mengorbankan tanah-tanah subur yang semula diperuntukkan sebagai lahan pertanian. Badan usaha milik negara mendapat perlakuan yang istimewa dalam bentuk subsidi dan proteksi. Adanya kebijakan ini,

mengakibatkan perkembangan industri di Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat.

Dalam upaya melakukan industrialisasi, Indonesia mengikuti strategi yang telah dilakukan oleh negara-negara lain, yaitu dengan memilih strategi substitusi impor. Korea, Taiwan dan banyak negara Amerika Latin memilih strategi ini dalam tahap awal industrialisasinya. Strategi substitusi impor ditujukan untuk mendapatkan alih teknologi dari negara lain, menciptakan lapangan kerja dan pada akhirnya akan mengurangi ketergantungan pada produk luar negeri yang berarti pula akan menghemat penggunaan devisa. Namun kenyataannya, strategi ini justru mengakibatkan terjadinya peningkatan ketergantungan pada pemasok luar negeri, karena pengembangan industri yang berada jauh di hulu kurang mendapatkan prioritas dan terlambat dimulai. Dalam strategi substitusi impor, perlindungan industri terhadap persaingan produk luar lazim dilakukan, akibatnya persaingan yang sebenarnya tidak pernah dialami oleh industri di Indonesia ini. Asosiasi-asosiasi dibentuk untuk melakukan *lobby* memperbanyak proteksi.

Strategi substitusi impor memang tidak diharapkan untuk dilaksanakan selamanya. Strategi ini sudah terbukti berhasil mendorong dimulainya industrialisasi di banyak negara, tetapi ada saatnya strategi ini harus dihentikan, ditinggalkan dan memulai dengan strategi yang lebih berorientasi ekspor. Banyak orang berpendapat, bahwa strategi impor yang dilaksanakan di Indonesia kurang membuahkan hasil sebagaimana yang diharapkan semula. Sebagian sasaran strategi ini tidak tercapai, terutama sasaran alih teknologi. Sebagai contoh, dalam industri otomotif dan elektronik, teknologi yang dialihkan hanyalah terbatas pada teknologi perakitan, sedangkan kemampuan untuk memproduksi sendiri secara riil tidak diraih. Di samping itu, praktik proteksi yang berlebihan juga menyebabkan inefisiensi dalam alokasi sumber daya. Kegiatan riset dan pengembangan kurang diperhatikan, karena dalam industri yang terlindungi, kegiatan-kegiatan seperti ini tidak mendapatkan tempat yang layak.

Menyongsong Era Globalisasi

Era globalisasi ditandai dengan patok-patok sejarah seperti Protokol Marrakesh pada tahun 1994 yang mengawali pembentukan *World Trade Organization*-WTO; AFTA (*Asean Free Trade Agreement*), sesuai hasil kesepakatan para pemimpin pemerintahan tertinggi ASEAN (*Association of South East Asian Nations*) dalam Konferensi Tingkat Tinggi VI pada tanggal 15 – 16 Desember 1998 di Hanoi, Vietnam, pelaksanaan AFTA untuk enam negara lama ASEAN, yaitu Brunei, Indonesia, Malaysia, Philipina, Singapura dan Thailand dipercepat mulai 1 Januari 2002 dan akan dilaksanakan secara penuh pada tahun 2003; dan APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) yang akan dilaksanakan mulai tahun 2020.

Dalam menyongsong era globalisasi, baik pemerintah, masyarakat maupun dunia bisnis umumnya sudah menyadari, bahwa perlakuan-perlakuan diskriminatif serta pemberian fasilitas-fasilitas yang dapat mempengaruhi *fair play* dalam persaingan sudah tidak dapat dibenarkan lagi, sebab dalam pasar global batas-batas negara akan semakin kabur. Memasuki era usaha dengan

persaingan bebasnya, diperlukan perubahan serta penyesuaian mendasar atas berbagai kebijakan dalam sistem perekonomian nasional Indonesia. Segala hal yang menghambat produktivitas, efisiensi dan peningkatan daya saing sedapat mungkin ditiadakan.

Prawiro (1996), agar dapat menggabungkan diri dengan mekanisme pasar bebas, perlu kearifan untuk mengadakan restrukturisasi, deregulasi serta debirokratisasi dalam tata ekonomi dan perdagangan di negara Indonesia. Bisnis-bisnis yang semula dimonopoli negara melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dibuka bagi pemodal swasta, termasuk swasta asing. Melalui deregulasi inilah pintu perdagangan layanan dibuka lebar.

Reformasi Indonesia memang masih sarat dengan ketidaksempurnaan, sebab bea masuk impor atas beberapa produk masih sangat tinggi, beberapa harga penting masih dikontrol oleh negara. Namun demikian, pada akhir masa pelita kelima, perubahan yang sangat kuat sudah terjadi dalam kinerja ekonomi Indonesia. Jumlah perusahaan yang ada mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Tingkat persaingan yang semakin tajam terjadi, tidak hanya karena adanya peningkatan impor dan peningkatan jumlah pemodal asing, tetapi juga karena adanya peningkatan jumlah perusahaan dalam negeri. Perusahaan-perusahaan di Indonesia juga sudah mulai memperhatikan mutu produknya dan berusaha mendapatkan pengakuan internasional melalui perolehan sertifikat ISO guna menghadapi persaingan di pasar global. Bahkan sebelum dihantam krisis pada tahun 1997, Indonesia telah dikategorikan sebagai negara industri baru, karena pada saat itu secara signifikan menghasilkan nilai ekspor yang dramatis dari sektor industri pada abad ke-20 (Harian Kompas, 26 Agustus 2002:43). Akan tetapi dengan adanya krisis moneter, perusahaan-perusahaan dalam negeri banyak yang gulung tikar, karena tidak sanggup lagi memenuhi permintaan para buruh yang melakukan demo menuntut kenaikan upah. Hal ini pada akhirnya berdampak pada para buruh itu sendiri, banyak buruh yang terpaksa terkena pemutusan hubungan kerja (PHK), sehingga tingkat pengangguran menjadi tinggi. Banyaknya pengangguran mengakibatkan terjadinya peningkatan kejahatan, sehingga perusahaan-perusahaan asing juga mulai meninggalkan negara ini untuk melakukan relokasi ke negara lain dengan alasan kurang terjaminnya keamanan, dan tingginya upah tenaga kerja yang disebabkan rendahnya produktivitas.

Simanjuntak (1996), masih banyak masalah yang belum terpecahkan, misalnya ekspansi ekspor Indonesia masih tertinggal jauh dibandingkan ekspansi ekspor negara-negara tetangga, terutama Malaysia dan Thailand. Defisit transaksi berjalan membengkak dan kebutuhan akan pendanaan luar negeri meningkat. Usaha kecil dan menengah masih harus menunggu tahap pertumbuhan progresif yang perlu bagi pemerataan dalam dunia usaha. Penduduk yang hidup dalam kemiskinan masih berjumlah besar.

Mengingat perkiraan waktu diberlakukannya kesepakatan AFTA secara penuh pada tahun 2003 dan APEC pada tahun 2020, berarti tidak banyak waktu lagi bagi Indonesia untuk mempersiapkan diri; oleh karena itu kebijakan-kebijakan strategis perlu segera dirumuskan, terutama dalam menghadapi

kenyataan, bahwa selama ini posisi negara-negara berkembang hampir selalu berada di bawah tekanan politik ekonomi negara-negara maju.

Kesenjangan antara negara-negara maju dan negara-negara berkembang masih sangat besar. Kebanyakan negara-negara maju mempunyai posisi keuangan yang lebih baik dan menguasai teknologi tinggi, akan tetapi terbatas sumber daya alamnya. Sebaliknya negara-negara berkembang kebanyakan terbatas posisi keuangannya dan belum menguasai teknologi tinggi, tetapi kaya sumber daya alam; oleh sebab itu perlu segera diintensifkan komunikasi dan kerjasama diantara keduanya dalam meningkatkan kemampuan. Melalui kerjasama yang baik dari negara maju dan negara berkembang, diharapkan dalam era perekonomian global, negara-negara berkembang termasuk Indonesia akan memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang dan bersaing, tidak hanya didominasi oleh negara-negara maju saja. Bagi negara berkembang, menghindar atau melangkah mundur sudah tidak mungkin lagi. Jika ingin bertahan hidup, berperan dan diperhitungkan, tidak ada jalan lain kecuali harus bersikap antisipatif terhadap ancaman-ancaman yang mungkin terjadi, dan bersikap proaktif dalam mencari peluang dan kemungkinan-kemungkinan, serta terbuka untuk melakukan transformasi terhadap pola-pola atau kebijakan-kebijakan yang ada.

Tantangan Dalam Persaingan Global

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa motif utama suatu perusahaan memasuki pasar global adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Tanpa adanya usaha dan keberanian untuk memasuki pasar global, berarti perusahaan menghadapi bahaya akan kegagalan bisnisnya. Kegagalan ini bukan hanya untuk bisnis secara internasional, namun juga bisnis domestiknya, sebab dalam persaingan global para pesaing dengan mudah akan memasuki negara lain yang dapat dijadikan sasaran bagi penjualan produknya.

Perusahaan-perusahaan domestik harus mampu menghadapi pesaing yang dapat menghasilkan barang dengan biaya yang lebih rendah, dengan mutu yang lebih baik dan dengan variasi yang semakin banyak sesuai dengan selera konsumen. Apabila masih ingin hidup dan berkembang, perusahaan bukan hanya dituntut agar mampu menghadapi pesaing yang masuk ke dalam negeri sendiri, akan tetapi juga harus berusaha untuk mengembangkan usahanya ke negara lain.

Dengan ditetapkannya pelaksanaan AFTA mulai tanggal 1 Januari 2002, berarti produk Indonesia dan produk negara ASEAN lainnya telah memasuki pasar ASEAN dengan lebih bebas. Ada beberapa skedul AFTA yang harus diwaspadai oleh para pengusaha di Indonesia supaya dapat mengantisipasi dampak negatif yang akan dihadapi dan melakukan berbagai usaha untuk mendapatkan peluang di pasar ASEAN. Beberapa skedul tersebut adalah: (1) penurunan tarif bea masuk 0 – 5% pada tahun 2002 bagi komoditas CEPT (*Common Effective Preferential Tariff*); (2) *Asean Investment Area* pada tahun 2002; dan (3) Eliminasi semua tarif impor pada tahun 2010 bagi enam anggota lama ASEAN dan tahun 2015 bagi empat anggota baru ASEAN yaitu Kamboja, Laos, Myanmar dan Vietnam (Adiningsih, 2002).

Penurunan bea masuk perlu diketahui dan diwaspadai oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia agar perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi ancaman-ancaman yang bakal muncul. Suharno (2002), penurunan bea masuk bahkan hapusnya bea masuk pada masing-masing negara ASEAN dapat memberikan dampak positif dan juga dampak negatif bagi produk Indonesia. Bagi produk Indonesia yang diekspor, penurunan tarif diharapkan dapat membantu meningkatkan daya saing di pasar ASEAN, dibanding dengan produk lain yang berasal dari luar ASEAN. Sebaliknya bagi barang negara ASEAN lain yang masuk ke Indonesia juga dapat berdampak positif, baik bagi perusahaan maupun bagi masyarakat Indonesia. Bila produk Indonesia menggunakan bahan baku dari negara ASEAN lainnya, maka harga produk Indonesia akan menjadi lebih murah, sehingga dapat meningkatkan daya saing dengan produk asing baik di pasar dalam negeri maupun daya saing produk ekspor Indonesia. Dampak negatif yang dihadapi oleh perusahaan nasional adalah masuknya barang-barang jadi dari negara ASEAN lainnya, sebab barang-barang tersebut akan menjadi saingan berat bagi produk Indonesia, sebab harganya mungkin lebih rendah dengan mutu yang lebih baik dari produk buatan Indonesia sendiri.

Negara yang saat ini menjadi pesaing berat Indonesia adalah Cina. Negara ini sekarang telah tumbuh sebagai raksasa baru yang masuk ke berbagai negara dengan barang-barang industrinya, dengan tipe dan kualitas yang beragam. Untuk masuk ke pasar Amerika, Eropa dan Jepang, dengan barang berkualitas tinggi dan teknologi yang modern. Untuk negara ASEAN, khususnya Indonesia, barang-barang yang masuk berkualitas menengah dan rendah. Barang-barang tersebut berupa sepeda motor, barang-barang elektronik, sepeda, pakaian jadi, sepatu, mainan anak-anak maupun produk makanan suplemen (Harian Kompas, 26 Agustus 2002:37)

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia bukan hanya disebabkan karena banyaknya produk asing yang masuk ke pasar Indonesia, akan tetapi juga penilaian masyarakat Indonesia terhadap produk luar negeri yang sangat tinggi. Masyarakat merasa lebih yakin, lebih bangga dan lebih bergengsi apabila menggunakan produk luar negeri. Sebenarnya hal ini juga disebabkan karena produk nasional mutunya relatif lebih rendah dibandingkan produk pesaing, khususnya pesaing global. Mutu produk yang rendah merupakan dampak kemampuan, pendidikan dan kesadaran tenaga kerja yang rendah, modal kerja yang terbatas, serta peralatan kerja yang masih sederhana; sebagian besar para pengusaha hanya mengejar keuntungan dan kurang berwawasan ke depan, sehingga merasa bahwa dengan mutu yang ada sekarang sudah cukup, karena produk sudah laku terjual. Bahkan tantangan tersebut terasa lebih berat lagi dengan adanya berbagai kebijakan, baik di bidang perpajakan, misalnya dengan adanya pengenaan berbagai macam pajak; masalah perburuhan, seperti pemogokan buruh; masalah kepastian hukum dan keamanan, misalnya tiada tindakan tegas terhadap pelaku penyelundupan, masih adanya kerusakan.

Usaha Yang Dilakukan Untuk Menghadapi Persaingan Global

Menghadapi persaingan global diperlukan peran serta semua pihak, baik dari pihak pemerintah, perusahaan, dunia pendidikan, maupun masyarakat. Selain itu perlu pula diketahui tujuan persaingan, bagaimana menciptakan keunggulan bersaing dan menyusun strategi untuk memasuki pasar global.

Peran Serta Pemerintah, Perusahaan, Dunia Pendidikan dan Masyarakat

Peran serta Pemerintah bisa dalam hal melanjutkan kebijakan deregulasi dan debirokratisasi di berbagai sektor terkait (Prawiro, 1996). Bantuan Pemerintah kepada dunia usaha, minimal tidak mengganggu dengan ketentuan atau pungutan yang memberatkan, memperlancar pelayanan dengan memberi berbagai kemudahan dan mengurangi panjangnya mata rantai birokrasi yang berbelit dan menyusahkan, baik yang menyangkut perijinan maupun prosedur operasional. Selain itu dengan pemberian berbagai macam informasi dan pinjaman dana yang dibutuhkan oleh para pengusaha, serta menjaga stabilitas keamanan dan menindak tegas pelaku pelanggaran.

Peran serta pihak perusahaan dan dunia pendidikan juga diperlukan, misalnya perusahaan bekerjasama dengan dunia pendidikan di bidang penelitian dan pengembangan terutama untuk menghasilkan temuan-temuan ilmiah yang bermanfaat bagi perusahaan, melakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan *skill* tenaga kerja dan melakukan pembenahan manajemen atau menggalang hubungan kerjasama dengan negara-negara tetangga, misalnya dalam bentuk pengembangan teknologi. Pihak perusahaan juga diharapkan dapat melakukan kerjasama dengan mitra usaha asing dengan tujuan untuk perluasan pasar; kerjasama dengan negara tujuan ekspor dengan tujuan penetrasi pasar. Di dalam perusahaan para karyawan (tenaga kerja) lebih diberdayakan, misalnya dengan memberikan kesempatan yang lebih besar sebagai mitra usaha, bukan sebagai bawahan yang hanya diperas tenaganya saja, menumbuhkan rasa ikut memiliki dan ikut bertanggung jawab, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mengoptimalkan kontribusinya bagi produktivitas perusahaan. Selain itu pihak perusahaan juga harus belajar untuk memperhatikan komplain para pelanggan, guna meningkatkan kualitas dan manfaat produk sesuai keinginan pelanggan.

Peran serta masyarakat juga dibutuhkan, dalam hal kesediaannya untuk memakai produk nasional dan mengurangi penggunaan produk impor, memberi kritikan dan saran-saran pada perusahaan guna perbaikan mutu produknya. Kekompakan berbagai pihak diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan daya saing perusahaan. Apabila kualitas produk mengalami peningkatan yang signifikan, diharapkan masyarakat juga merasa bangga apabila memakai produk dalam negeri, sehingga produk Indonesia dapat unggul di pasar domestik dan juga di pasar internasional.

Mengetahui Tujuan Persaingan

Dalam menghadapi persaingan global, perlu diketahui pula tujuan persaingan, sehingga dapat menentukan langkah-langkah tepat yang harus ditempuh. Hamel dan Prahalad (1995), tujuan persaingan adalah untuk mengetahui kebutuhan industri di masa mendatang. Persaingan untuk mengetahui kebutuhan mendatang industri pada dasarnya adalah menjadikan perusahaan pemimpin intelektual, memberi potensi pada perusahaan untuk meraih masa depan paling dulu dan menguasai posisi kepemimpinan serta memberitahukan arah perusahaan. Pengetahuan tentang kebutuhan industri di masa mendatang akan memungkinkan perusahaan untuk menyediakan manfaat baru bagi pelanggan untuk masa mendatang dan memperoleh kompetensi baru untuk menawarkan manfaat tersebut kepada pelanggan, serta mampu mengubah pandangan pelanggan.

Dalam persaingan global, perusahaan-perusahaan di Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk mempunyai keunggulan bersaing. Tantangan ini mengidentifikasi titik fokus untuk pembangunan kapabilitas dalam waktu dekat dan menengah. Porter (1994), pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk para pembelinya yang melebihi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk menciptakannya. Untuk menciptakan keunggulan bersaing, maka perusahaan perlu mengetahui posisinya pada saat sekarang. Apabila suatu perusahaan mengetahui atau merasa sebagai pihak yang tertinggal dalam bidang-bidang tertentu dibandingkan perusahaan lainnya, maka tantangan awal seharusnya dipusatkan pada mengejar ketertinggalan tersebut dan bukan memimpin di depan. Bila ketertinggalan telah teratasi, maka tantangan selanjutnya adalah mencoba mengetahui kebutuhan di masa mendatang sehingga mampu untuk menjadi pemimpin.

Bagi perusahaan di Indonesia, ketertinggalan dalam kualitas produk haruslah diperhatikan. Bila produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan Indonesia dapat menyaingi kualitas produk dari negara lain, maka pandangan masyarakat Indonesia terhadap produk dalam negeri akan mengalami perubahan. Bukan saja konsumen akan lebih mencintai dan setia mengonsumsi produk sendiri, tetapi pada akhirnya bukan mustahil bila tanpa disadari konsumenpun akan mempromosikannya pada keluarga, rekan dan sahabat-sahabatnya yang ada di luar negeri. Kondisi ini tentunya akan sangat menguntungkan produk Indonesia dalam meningkatkan daya saingnya di pasar global.

Satu hal yang harus diingat dalam menghadapi persaingan global adalah masalah waktu. Para pengusaha harus secepatnya mengejar ketertinggalannya selama ini. Cara pemikiran lama yang hanya mementingkan diri sendiri tanpa memperhatikan keinginan pelanggan, dan cara kerja lama yang kurang tanggap terhadap masuknya pesaing harus diubah. Apabila tidak demikian, maka perusahaan akan semakin terpuruk dan tidak mampu menyaingi produk negara lain.

Selain mengejar ketertinggalan, tentunya pihak perusahaan juga mulai memikirkan masa depan usahanya. Perkembangan teknologi yang demikian cepat

dari negara-negara yang maju seringkali menjadikan negara berkembang selalu tertinggal jauh. Oleh karena itu, kerja sama dengan berbagai pihak, baik dengan dunia pendidikan, dengan mitra kerja dari negara lain tetap harus dijalankan, sehingga kemajuan teknologi dan alih teknologi dapat diikuti dengan cepat. Dengan demikian ketertinggalan dapat terkejar dan selanjutnya usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memikirkan masa depan, yaitu keunggulan dan peluang yang dapat diciptakan oleh perusahaan, yang dapat memberikan kontribusi besar kepada perusahaan dan juga memberikan manfaat atau *value* yang tinggi bagi pelanggannya di masa mendatang.

Menciptakan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan sebuah perusahaan dari perusahaan lain, dengan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pesaingnya (Keegan, 1995). Ada dua cara untuk meraih keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya dan keunggulan deferensiasi. Pada prinsipnya kedua cara untuk meraih keunggulan ini adalah memberikan manfaat lebih bagi pelanggan. Dalam persaingan global, ancaman yang dihadapi bukan hanya masuknya pesaing baru, namun juga ancaman akan adanya produk pengganti, oleh karena itu meningkatkan anggapan manfaat yang dapat dinikmati oleh pelanggan merupakan hal yang penting.

Keunggulan biaya dapat dicapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya rendah, sehingga mampu menawarkan produk dengan harga lebih rendah dibanding para pesaingnya. Biaya rendah dapat berasal dari upah tenaga kerja yang murah atau membeli bahan baku dengan harga rendah, atau mungkin juga berasal dari efisiensi. Kemampuan perusahaan untuk memperendah biaya tidaklah sama, sekalipun mempunyai skala atau volume kumulatif yang sama. Sejumlah faktor, termasuk pelatihan dan motivasi karyawan, budaya perusahaan, pelaksanaan program formal pengurangan biaya, dan upaya melakukan otomatisasi secara terus menerus dapat memberikan sumbangan kepada perusahaan untuk mencapai kepemimpinan biaya.

Keunggulan dapat pula diraih dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan memperoleh manfaat unik produk yang sesuai dengan harganya. Bila perusahaan menawarkan produk dengan harga yang secara signifikan lebih rendah dari pesaing atau perusahaan mampu meyakinkan pelanggan bahwa mutu produknya sama dengan mutu produk pesaing, maka keunggulan harga dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Berhasilnya strategi diferensiasi merupakan hasil tindakan terkoordinasi semua bagian yang ada dalam perusahaan, bukan hasil tindakan bagian pemasaran saja. Perusahaan akan berhasil melakukan diferensiasi apabila mampu menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, bukan sekedar penawaran harga yang rendah. Hal yang biasanya terjadi adalah perusahaan seringkali mengusahakan keunikan yang sebenarnya tidak bernilai bagi pembeli, misalnya hanya mengusahakan harga yang rendah. Padahal yang dituntut oleh pembeli bukan

harga yang rendah, tetapi layanan yang baik, kemudahan memperoleh barang tersebut atau mungkin juga kemudahan menggunakan barang tersebut.

Pemenuhan kebutuhan pembeli merupakan keberhasilan dalam usaha bisnis. Agar tujuan persaingan dapat terwujud, maka diperlukan dukungan dari berbagai komponen antara lain tenaga kerja, modal maupun teknologi. Kemampuan yang tinggi masing-masing komponen, baik tenaga kerja, modal maupun teknologi akan sangat mendukung usaha perusahaan untuk memproduksi barang dengan biaya yang rendah dan dengan mutu yang tinggi.

Strategi Memasuki Pasar Global

Dalam memasuki dan menghadapi persaingan global, perusahaan-perusahaan domestik perlu menyusun strategi pemasarannya. Sebenarnya banyak perusahaan domestik yang lebih memilih bertahan di bisnis domestik, karena tidak perlu bersusah payah mempelajari bahasa, ketentuan hukum dan perkembangan nilai mata uang negara lain. Pada perkembangannya, ternyata perusahaan harus menghadapi kenyataan adanya serbuan perusahaan global yang menawarkan produk dengan variasi yang lebih banyak, mutu lebih baik, bahkan dengan harga yang lebih murah dibanding produk domestik. Hal inilah yang membuat perusahaan domestik berusaha untuk bertahan hidup dan mencoba menyerang balik pesaing di pasar domestiknya dengan cara melakukan perdagangan di pasar internasional.

Sebelum membuat suatu keputusan untuk memasuki pasar internasional dan bersaing secara global, suatu perusahaan harus menyusun strategi pemasarannya, terutama memahami keadaan dalam lingkungan pasar global secara menyeluruh, supaya dapat mengurangi risiko kegagalan. Strategi yang harus dan perlu dilakukan sebelum memasuki pasar global adalah meninjau lingkungan pemasaran internasional, melakukan pertimbangan sebelum memasuki pasar luar negeri, menentukan pasar yang akan dimasuki, menentukan cara memasuki pasar dan menentukan program pemasaran (Kotler & Susanto, 2001; Boyd & Walker, 1992).

1. Meninjau Lingkungan Pemasaran Internasional

Kondisi lingkungan bisnis saat ini cepat sekali mengalami perubahan. Perubahan tersebut terutama disebabkan karena kemajuan teknologi, semakin banyaknya pesaing dalam dunia bisnis, perubahan selera konsumen dan perubahan yang merupakan dampak berbagai aturan yang ada. Perubahan lingkungan dapat menimbulkan peluang-peluang baru, namun dapat juga menimbulkan ancaman-ancaman baru bagi suatu perusahaan.

Boyd & Walker (1992), permasalahan yang perlu diperhatikan dalam lingkungan pemasaran internasional adalah:

1. **Lingkungan hukum** meliputi masalah tarif, kuota, embargo dan pengendalian nilai tukar, serta rintangan-rintangan lain, seperti klasifikasi tarif, kelengkapan dokumen, pembatasan pada kualitas produk, standar pembungkusan (*packaging*) dan label. Suatu negara melakukan

pembatasan-pembatasan secara hukum dengan maksud untuk melindungi industri lokal, pemerataan pendapatan dan juga untuk menjaga kestabilan nilai tukar dengan mata uang asing.

2. **Lingkungan ekonomi** antara lain meliputi struktur industri suatu negara, struktur pendapatan dan distribusi pendapatan penduduk, pertumbuhan pendapatan penduduk dan stabilitas perekonomian suatu negara. Lingkungan ekonomi ini dapat berpengaruh kuat terhadap permintaan. Sehubungan dengan lingkungan ekonomi, maka penting sekali bagi seorang *marketer* untuk mengetahui pendapatan per kapita serta distribusi pendapatan, sebab hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kemampuan konsumen untuk melakukan pembelian.
3. **Lingkungan politik** meliputi sikap penduduk suatu negara terhadap pembelanjaan barang-barang luar negeri, stabilitas politik, peraturan moneter, dan birokrasi pemerintah. Dengan memperhatikan lingkungan politik, dapat dipertimbangkan apakah perusahaan akan ikut serta dalam pemasaran internasional atau tidak. Apabila ikut serta, perlu dipertimbangkan apakah akan dilaksanakan melalui investasi langsung atau hanya dengan cara ekspor untuk menghindari risiko yang tinggi.
4. **Lingkungan budaya** meliputi norma-norma, kebiasaan atau tradisi dan pantangan dari suatu daerah atau negara. Lingkungan budaya perlu diperhatikan karena budaya dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok dalam mengonsumsi suatu produk, misalnya produk makanan, obat-obatan maupun pakaian. Sebagai contoh, rata-rata orang Eropa mengonsumsi sedikit daging sapi, tetapi tingkat konsumsi daging ayam dan ikan lebih tinggi, sedikit *whiskey* tetapi dengan anggur yang lebih banyak, sedikit *ice cream* tetapi dengan *soft drink* yang lebih banyak dibandingkan dengan masyarakat Amerika.

2. Melakukan Pertimbangan Sebelum Memasuki Pasar Luar Negeri

Sebelum masuk ke dalam pasar luar negeri, suatu perusahaan juga harus mempertimbangkan kondisi para pesaing global; perilaku konsumen di luar negeri; daya tarik dari produk yang ditawarkan, apakah bisa kompetitif; dan dampak lingkungan. Hal-hal tersebut sebenarnya perlu dipertimbangkan bukan saja untuk memasuki pasar luar negeri, tetapi dalam pasar domestikpun suatu perusahaan harus memperhatikan perkembangan lingkungan dan pesaingnya, sehingga dapat melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman yang akan dihadapinya, serta bersikap proaktif untuk merebut peluang yang ada. Pengetahuan mengenai kondisi pesaing sangat perlu diperhatikan agar perusahaan dapat menetapkan target pemasarannya dengan tepat dalam menghadapi para pesaing yang ada dalam suatu negara tertentu.

Boyd & Walker (1992), Nestle dapat memiliki 60% *market share* untuk produk kopi instant di Jepang, karena yang merupakan ancaman hanya pesaing domestik. Hal ini sangat kontras dengan keadaan di Amerika, di mana Nestle hanya memiliki kurang dari 30% *market share*, karena di negara tersebut harus

menghadapi dua perusahaan besar pesaing, yaitu General Foods dan Procter & Gamble.

3. Menentukan Pasar yang Akan Dimasuki

Dalam hal ini, perusahaan perlu memilih pasar mana saja yang perlu dimasuki sesuai dengan peluang yang ada pada masing-masing pasar. Bagian pemasaran perlu mempertimbangkan volume penjualan yang diinginkan, negara mana saja yang akan dimasuki disesuaikan dengan produk yang akan dipasarkan, letak geografis, peluang pasar dan kemampuan perusahaan.

Kebanyakan perusahaan mulai dengan proporsi yang kecil saat beralih ke pasar internasional dan merencanakan untuk tetap kecil. Namun ada juga yang ingin meraih pasar di beberapa negara atau banyak negara. Pendapat Ayal dan Zif sebagaimana dikutip oleh Kotler dan Susanto (2001), sebuah perusahaan harus memasuki lebih sedikit negara bila: (1) biaya kontrol pemasaran dan memasuki pasar tinggi; (2) biaya adaptasi produk dan komunikasi tinggi; (3) ukuran populasi dan pendapatan serta pertumbuhannya tinggi di negara pertama yang dipilih; dan (4) perusahaan asing yang dominan dapat membuat hambatan masuk tinggi.

Dalam hal daftar pasar potensial telah tersusun, biasanya perusahaan akan memilih untuk memasuki negara tetangga, karena dinilai mempunyai peluang yang baik dan secara geografis letaknya juga dekat.

4. Menentukan Cara Memasuki Pasar

Keegan (1996), secara garis besar strategi untuk memasuki pasar negara asing dapat melalui empat macam cara, yaitu:

1. Melakukan ekspor barang-barang yang dihasilkan dari suatu negara ke negara yang dituju sebagai sasaran. Cara ini merupakan cara yang paling sederhana dalam memasuki pasar asing, karena risikonya kecil dan membutuhkan sedikit komitmen. Perusahaan tidak perlu mengadakan perubahan terhadap produk yang akan diekspor. Ekspor dapat dilakukan secara pasif atau sesekali berdasarkan inisiatif perusahaan, dan dapat pula dilakukan secara aktif dengan melakukan pengiriman barang secara rutin ke suatu negara atau beberapa negara. Selain itu, ekspor dapat pula dilakukan secara langsung, artinya sebagai penjual atau pengeksport adalah pihak perusahaan dan pelanggan atau distributor negara lain sebagai pengimpornya. Sebuah perusahaan dikatakan melakukan ekspor tidak langsung kalau penjualan dilakukan lewat perantara yang berada di negaranya.
2. Memberikan lisensi. Lisensi merupakan alternatif strategi memasuki suatu negara dengan cara yang mudah dan daya tarik yang cukup besar. Pemberi lisensi memberikan ijin pada perusahaan asing untuk menggunakan teknologi, pengetahuan, merek dagang, paten dan rahasia dagang untuk mendapatkan *royalty*. Keuntungan pemegang lisensi adalah memperoleh keahlian produksi atau nama terkenal tanpa harus memulainya dari awal. Risiko kegagalan pemberi lisensi adalah kecil; namun apabila perusahaan

asing pemegang lisensi sangat sukses, maka perusahaan pemberi lisensi telah kehilangan kesempatan memperoleh laba yang besar, bahkan pada saat kontrak berakhir, perusahaan menemukan bahwa dia telah menciptakan pesaing baru bagi produknya.

3. Melakukan usaha patungan dengan mitra lokal. Keunggulan strategi ini adalah perusahaan dari kedua negara secara bersama menanggung risiko dan kemampuan untuk menggabungkan kekuatan rantai nilai yang berbeda. Perusahaan lokal mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang pasar lokal, tenaga kerja atau bahan baku yang murah, sebaliknya perusahaan asing mempunyai pengetahuan yang luas di bidang teknologi dan manufaktur. Kedua kekuatan ini bisa digabungkan dalam usaha patungan untuk menghasilkan peluang dan laba yang besar bagi kedua perusahaan. Kelemahan usaha ini adalah rawan terjadi perselisihan, sehingga pada akhirnya kedua mitra kerja ini akan berhadapan sebagai pesaing potensial.
4. Memiliki perusahaan di luar negeri melalui pendirian baru atau akuisisi. Memiliki perusahaan memerlukan komitmen modal dan usaha manajerial paling besar serta menawarkan cara paling penuh untuk berpartisipasi dalam sebuah pasar. Melalui kepemilikan, perusahaan dapat mencapai perluasan yang lebih cepat di sebuah pasar, pengendalian yang lebih besar dan laba yang lebih tinggi. Sedangkan akuisisi merupakan pendekatan instan yang tidak terlalu mahal untuk memasuki pasar, namun masih menimbulkan tugas penuh tuntutan dan tantangannya mengintegrasikan perusahaan yang dibeli ke dalam organisasi dunia dan koordinasi kegiatan.

5. Program pemasaran

Perusahaan yang beroperasi di satu atau beberapa pasar luar negeri harus menetapkan bagaimana melakukan penyesuaian bauran pemasarannya (*marketing mix*) terhadap kondisi lokal. Kotler dan Susanto (2001), secara ekstrim ada dua program pemasaran yang dapat dipakai, yaitu menggunakan:

1. *Standardized marketing mix*

Dalam program pemasaran ini, kegiatan bauran pemasaran yang dilakukan di semua pasar asing yang dimasuki adalah sama atau sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Standardisasi produk, promosi, jalur distribusi dan elemen lain dari bauran pemasaran menjanjikan biaya terendah, karena tidak ada perubahan besar yang diperkenalkan, namun belum tentu cocok untuk seluruh pasar asing yang dimasuki.

2. *Adapted marketing mix*

Dalam program pemasaran ini, perusahaan atau produsen menyesuaikan elemen bauran pemasaran dengan kondisi tiap pasar sasaran, sehingga dibutuhkan lebih banyak biaya dengan harapan memperoleh pangsa pasar dan pengembalian laba yang lebih besar pula.

Simpulan

Dalam pasar persaingan global, perusahaan-perusahaan di Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan, antara lain tantangan untuk dapat menciptakan produk yang lebih unggul dari produk pesaing, dengan harga yang lebih murah dan bervariasi sesuai dengan selera konsumen, bahkan yang dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen. Selain itu juga tantangan untuk memasarkan produknya tidak hanya di pasar domestik, tetapi apabila ingin tetap bertahan hidup dan diperhitungkan, maka harus melakukan pemasaran di pasar luar negeri pula.

Agar perusahaan mampu menghadapi tantangan tersebut, maka mulai sekarang pihak pemerintah, para pengusaha dan dunia pendidikan harus menjalin kerjasama yang baik. Pemberian informasi dan bantuan dana dari pihak pemerintah kepada para pengusaha sangat diharapkan. Keterampilan, pendidikan, cara berpikir dan pemberdayaan karyawan perlu ditingkatkan melalui penyuluhan dan pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh dunia pendidikan bekerja sama dengan para pengusaha. Selain itu kerjasama dengan mitra asing guna adaptasi pengembangan teknologi dan perluasan pasar perlu ditingkatkan pula. Melalui kerjasama dengan berbagai pihak inilah, diharapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia mampu menciptakan produk dengan kualitas yang unggul, dengan harga yang bersaing, singkatnya yang dapat memberi nilai lebih kepada para konsumen, sehingga tercipta keunggulan bersaing baik di pasar domestik, pasar ASEAN, maupun pasar global.

Daftar Pustaka

- Adiningsih, Sri. 2002. Meningkatkan Kualitas Lulusan Perguruan Tinggi Di Era Globalisasi, Makalah dalam *Seminar Nasional Peningkatan Kualitas Lulusan Perguruan Tinggi Di Era Globalisasi dalam rangka Dies Natalis XLII Universitas Katolik Widya Mandala*. Surabaya, 16 September 2002.
- Boyd, Harper W., Jr. and Orville C. Walker, Jr. 1992. *Marketing Management*. Tokyo: Toppan Co, Ltd.
- Hamel, Gary dan C.K Prahalad, 1995. *Kompetisi Masa Depan*. (Penerjemah Agus Maulana). Jakarta : Binarupa Aksara.
- Keegan, Warren J. 1995. *Global Marketing Management*. 5th edition, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- _____. 1996. *Manajemen Pemasaran Global*. (Penerjemah Alexander Sindoro). Edisi Revisi. Jakarta : Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan A.B Susanto. 2001. *Manajemen Pemasaran Di Indonesia*. Buku 2. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. (Penerjemah Tim Penerjemah Binarupa Aksara). Jakarta : Binarupa Aksara.
- Prawiro, Radius. 1996. Dunia Bisnis Dalam Transformasi Global. Makalah dalam *Seminar Nasional II Universitas Kristen Petra*. Surabaya, 23 Agustus 1996.
- Simandjuntak, Djisman S. 1996. *Kiat-kiat Bisnis Dalam Era Globalisasi*. Makalah dalam *Seminar Nasional II Universitas Kristen Petra*. Surabaya, 23 Agustus 1996.
- Suharno, 2002. Peranan Pemda Dalam Pemanfaatan AFTA. *Harian Surya*, 27 Agustus.
- Anonim. 2002. Berharap Ada Lentera Di Ujung Lorong Yang Gelap. *Harian Kompas*, 26 Agustus: 37.
- _____. 2002. Hilangnya Komunikasi Berbuah Unjuk Rasa. *Harian Kompas*, 26 Agustus: 43